

УДК 658.5

К.О. Лета, студ. гр. ОА-31, О.О. Смірнов, канд. екон. наук

Кіровоградський інститут регіонального управління та економіки

Нові підходи до формування кадрового потенціалу банківських установ

В статті висвітлюється сутність поняття "стратегія" в управлінні персоналом. Визначено наукові підходи до формування кадрових стратегій в банківських установах. Викладено рекомендації щодо розробки кадрових стратегій в банках.

стратегія, кадрове управління, банківський персонал, кадровий менеджмент

Перехід України до ринкових відносин об'єктивно зумовив розгортання приватизаційних процесів та швидкий розвиток ринкової інфраструктури (комерційних банків, бірж, страхових компаній тощо). Але майже 15 років становлення кадрового менеджменту у новостворених ринкових структурах України довели, що кадрова робота у більшості випадків набувала нових рис переважно за формою, ніж за змістом. Тому вкрай необхідно провадити зміни в кадровому менеджменті.

Сьогодні новостворені комерційні банки мають потребу в працівниках, що дійсно розуміють, що таке банк, і згодні на витрати з метою наймання їх на роботу. Деякі банки комплектуються за рахунок людей, які не завжди відповідають вимогам сучасного банку, іноді випадкових та схильних до авантюризму, що не мають досвіду практичної банківської роботи. Оскільки для майбутнього велике значення має підготовка та перепідготовка фахівців, в Україні виникають Інститут банківської справи при Пром-інвестбанку, Українська фінансово-банківська школа в місті Києві, проводяться семінари провідними банками України тощо.

Однак зазначені форми підготовки фахівців не забезпечують повною мірою кадровий потенціал банків. Тому на перший план виходить проблема формування в банківських установах правильної кадрової політики. Дана проблема притаманна не тільки українським комерційним банкам. У вітчизняній літературі недостатньо розробок з цього питання, хоча цими питаннями займалися Алавердов А.Р., Базаров Т.Ю., Генкін Б.М., Єгоршин О.П., Кібанов А.Я. та інші.

Мета статті полягає у розкритті сутності поняття "стратегія" в управлінні персоналом, визначенні ключових складових кадрових стратегій на прикладі банківської сфери та напрямів щодо їх вдосконалення.

Ринкові перетворення виявили масову неготовність українських громадян і, зокрема, персоналу організацій до нових умов господарювання, конкурентного середовища.

Звертання до наукових джерел засвідчує, що поява терміну стратегія пов'язана зі словом грецького походження "strategia" (stratjs - військо, ago - веду), яке буквально мало значення "веду військо". В економіці цей термін набув поширення порівняно недавно – у другій половині ХХ ст. в результаті пошуку шляхів зміцнення конкурентних позицій фірм та компаній в країнах ринкової економіки. Розробкою питань стратегічного управління найбільш плідно займалися такі відомі у світі автори, як І.Ансофф, М.Старр, К. Хаттен та ін.

В науковій економічній літературі поступово став переважати погляд на стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими керується в своїй діяльності організація або людина [9, С.153].

Стратегії можна класифікувати за різними ознаками: за знаками належності (стратегія індивіду або організації); за способом розв'язання протиріч (стратегії захисту, пристосування, наступу); за засобами, що застосовуються (економічні, соціальні, політичні, технічні); за спрямованістю цільових орієнтирів (стратегії добробуту, стратегії фінансово-комерційного успіху, стратегії конкурентних переваг, стратегії самореалізації тощо).

На початку нового століття на тлі загострення міжнародної конкуренції, зниження темпів економічного розвитку Європейських країн істотно зросла увага до питань розробки та впровадження стратегій економічного розвитку. При цьому вирішальним чинником економічного успіху стало вважатися, передусім, кваліфіковане управління персоналом, інвестування в людський капітал. З'явилося нове розуміння стратегії, яке акцентувало увагу на тому, що стратегія – це процес, що відбиває управлінську філософію керівництва фірми, саме людські ресурси мають домінуючий вплив на реалізацію розробленої стратегії, саме персонал є базою стратегічного управління організацією.

На території країн колишнього Союзу РСР помітний інтерес до стратегічного управління став зростати з переходом до ринкового механізму господарювання, у зв'язку з необхідністю зміцнення позицій на ринку, що формується. Проблема отримання конкурентних переваг обумовила постановку принципово нового завдання – визначення стратегій управління персоналом або кадрових стратегій на певний тривалий період розвитку організації.

Аналіз наукових підходів різних авторів [1, 2, 3, 8, 9] дає можливість констатувати, що найважливішими елементами кадрових стратегій незалежно від форми власності підприємств є: мета діяльності організації, система планування організації, відносини вищих менеджерів; організаційна структура служб управління персоналом; критерії ефективності системи управління персоналом; різноманітні обмеження на функціонування організації, тобто певна наявність фінансових, трудових, матеріальних ресурсів, вікових, соціальних обмежень; взаємозв'язок із оточуючим середовищем.

Цільові орієнтири кадрової стратегії в ринкових умовах спрямовані, передусім, на досягнення конкурентоспроможності персоналу та конкурентоспроможності організації, забезпечення максимально можливих прибутків. Розробка стратегічних цілей кадрової політики має неодмінно враховувати досвід організації, її здобутки, корпоративні цінності, організаційне оточення, стратегічні цілі діяльності загалом [4,5,6,7], особливості зовнішнього середовища (існуюче законодавство, стан ринку праці, дієвість профспілок).

Кадрова стратегія будь-якої організації має передбачати такі ключові складові, як відбір персоналу, оцінка кваліфікації, розвиток персоналу, матеріальна та моральна мотивація, іншими словами, – винагорода у вигляді заробітної плати, участі у прибутках, продажу акцій, висловлення подяки, кар'єрне зростання, заохочення відшкодуванням витрат на навчання, оздоровлення тощо.

Аналіз свідчить, що останніми роками банківські установи України і Кіровоградської області зокрема намагаються на практиці керуватися сучасними здобутками кадрового менеджменту. Проте, не дивлячись на позитивні зрушення у становленні банківської системи та "надлишковий випуск" економічних кадрів в державі, у банківській сфері України залишається гостро відчутним дефіцит висококваліфікованих фахівців. При цьому варто мати на увазі, що йдеться про нестачу працівників, здатних до розробки інновацій, прояву ініціативи, творчості, постійного навчання та перенавчання, активного спілкування з клієнтами на високому професійному та культурному рівні.

На рівні вищих менеджерів українських банків вже усвідомлюється той факт, що об'єктом стратегічного управління в банках має стати компетенція персоналу.

В українських банках поки залишається проблемним питанням розробка та впровадження кадрових стратегій, здатних гнучко реагувати на мінливі потреби ринку, забезпечуючи економічний та соціальний ефект банківських послуг, стимулювати підвищення корпоративної культури, зростання професійної компетенції працівників та їх

адаптованості до конкурентних умов діяльності. Отже, подальші наукові пошуки у цьому напрямі є практично необхідними.

Вважаємо, що причини існуючих недоліків у реалізації кадрових стратегій банківських установ пов'язані з відсутністю комплексного підходу до розв'язання кадрових проблем.

Уявляється, що всі складові кадрової стратегії повинні мати прямий і зворотній зв'язок зі стратегічним аналізом стану розвитку конкурентного середовища в регіоні, країні та стратегічними аналітичними й прогностичними оцінками розвитку банківських установ. Такий зв'язок та складові кадрової стратегії в банку показано на рисунку 1.



Рисунок 1 – Складові кадрової стратегії банківської установи

Особливе значення в наведеній схемі приділяється мотиваційному моніторингу – системі періодичних спостережень за станом мотивації персоналу до ефективної трудової діяльності, прояву творчості. Такий моніторинг передбачає анкетування працівників з метою з'ясування спектру їх потреб, ступеню їх задоволення завдяки праці, домінуючих мотивів, чинників, які позитивно і негативно впливають на творче ставлення до виконання своїх обов'язків, прояв ініціативи, саморозвиток особистості, професійне зростання.

Результати моніторингу разом з урахуванням результатів реалізації інших складових стратегії мають створювати необхідне підґрунття для вдосконалення кадрової роботи, прогнозування руху кадрів, адекватної зміни системи заохочень, матеріальних та нематеріальних стимулів в тісній залежності із досягненням цілей організації на ринку.

В кожному банку, звичайно, кадрові стратегії повинні мати свої відмінності, адже ті чи інші протиріччя вимагають посилення ролі тих чи інших впливових чинників і важелів на персонал з метою усунення або пом'якшення прояву цих протиріч. В інтересах досягнення оптимальних результатів в полі зору кадрового менеджера необхідно постійно мати на увазі

спектр дії усіх внутрішніх і зовнішніх чинників, які визначають динаміку зростання банківської установи.

Сучасному стану розвитку системи підвищення кваліфікації банківських працівників притаманне:

- скорочення обсягів фінансування, що відбилося на зовнішній підготовці керівників та фахівців;

- скорочення кількості молоді, що направляється банком за контрактом на навчання.

В той же час, керівники і провідні фахівці повинні підвищувати свій науковий рівень, стежити за змінами нормативно-правової бази, навчатися вільному володінню персональними комп'ютерами та спеціальними банківськими програмами, розвивати відповідні ділові якості. Ринкова економіка сьогодні пред'являє підвищені вимоги до організаторських здібностей управлінського персоналу банків.

Таким чином, викладене підкреслює, що лише комплексне бачення процесу розробки і впровадження кадрової стратегії є найбільш прийнятним для управління конкурентоспроможністю персоналу та організації загалом на етапі перехідної економіки. Перспективи подальших наукових пошуків пов'язані, на наш погляд, з розробкою методичних підходів щодо оцінки ефективності кадрових стратегій та дієвих механізмів управління компетенцією банківського персоналу, адже у банківській діяльності велику роль відіграють саме люди: їхні кваліфікація, знання, вихованість. Це, в кінцевому результаті, визначає якість тих послуг, що надає банк.

Список літератури

1. Ансофф. И. Стратегическое управление / Пер. с англ. М.: Экономика, 1989.
2. Колпаков В.М., Дмитренко Г.А. Стратегический кадровый менеджмент. Ч.1.: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2002. – 280 с.
3. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – 4-е изд., испр. – К.: МАУП, 2002. – 280 с.
4. Руфан В.Г. Управление развитием аттестации персонала // Вісник СНУ ім. В.Даля. – №1(71).– Ч.2.– 2004 – С.167 – 169.
5. Фільштейн Л.М., Малаховський Ю.В. Економіка праці в машинобудівному комплексі.– Кіровоград: "Інвест-груп", 2004. – 284 с.
6. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання. – Кіровоград: ПіК, 2003. – 426 с.
7. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник. – К.: Знання, 2004. – 535с.
8. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. Ред В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
9. Управление персоналом организации: Учебник – Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 512 с.

Одержано 21.06.10